

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### La négociation des nouvelles technologies en entreprise, terrain d'innovations ?

Blampain, Janine

*Published in:*

Les entreprises face aux nouvelles politiques sociales

*Publication date:*

1986

*Document Version*

le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (HARVARD):*

Blampain, J 1986, La négociation des nouvelles technologies en entreprise, terrain d'innovations ? Dans *Les entreprises face aux nouvelles politiques sociales*. Université Catholique de Louvain, Louvain la Neuve, p. 157-186.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

INSTITUT DES SCIENCES DU TRAVAIL

Dossier n°9

Novembre 1986

**LES ENTREPRISES FACE  
AUX NOUVELLES POLITIQUES SOCIALES**



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

*J. Blamfain*

## **La négociation des nouvelles technologies en entreprise, terrain d'innovations?**

J. Blampain

Janine BLAMPAIN est assistante à l'Institut des Sciences du Travail de l'U.C.L. Elle est également assistante à l'Institut d'Informatique des Facultés Notre-Dame de la Paix à Namur.

## La négociation des nouvelles technologies en entreprise, terrain d'innovations?

J. Blampain

La négociation des Nouvelles Technologies en entreprise, et plus spécifiquement de l'introduction de l'informatique en entreprise, a un lien direct avec les nouvelles politiques sociales du patronat, et ce pour deux raisons : d'une part, parce que l'outil informatique permet une flexibilité accrue, d'autre part, parce qu'il y a un intérêt commun des partenaires de l'entreprise à gérer ensemble des facettes de son introduction.

### 1. UN LIEN DIRECT (1)

Avec la crise, les nouvelles politiques sociales patronales mettent l'accent sur une flexibilité accrue :

- une flexibilité économique : pour s'adapter aux brusques modifications de la demande, de nouvelles techniques de gestion sont mises en place (études de marché, anticipation des commandes) ;
- une flexibilité technique : accent mis sur les capacités des machines à réagir plus rapidement aux fluctuations des objectifs de production ;
- une flexibilité sociale : par le degré supérieur de souplesse dans la gestion du personnel, qui permet d'être compatible avec des exigences d'organisation technique de la production ; elle se concrétise dans les nouvelles formes d'aménagement du temps de travail, la politique de l'emploi ; ...

En fait, comme le souligne J. MORVILLE, l'outil le plus adéquat, le facteur le plus puissant d'unification de ces trois démarches, c'est l'informatisation.

### 2. UN TERRAIN D'ENTENTE POSSIBLE

La nécessité de s'adapter aux Nouvelles Technologies est devenue un lieu commun. Les introduire dans l'entreprise n'est cependant pas une sinécure.

---

(1) MORVILLE Jean, *Les nouvelles politiques sociales du patronat*, La Découverte, Paris, 1985, Nouvelles politiques sociales et informatisation.

Les nouvelles technologies sont un coût pour l'entreprise lorsqu'il s'agit de les rentabiliser au mieux. Leur introduction perturbe par ailleurs les données sociales de l'entreprise : le volume de l'emploi, l'organisation du travail, les qualifications requises, la mobilité interne, les nouvelles conditions de travail, etc... Ces changements importants, dus ou non à la machine, entraînent, au niveau du personnel, dès la phase de conception, inquiétude et insécurité grandissantes, et peuvent amener des réactions imprévisibles ("le boom informatique"). L'enjeu social est donc :

- du côté patronal, de créer un climat interne propice à l'innovation et une motivation qui rendent les processus automatisés efficaces et fiables : ce sont les personnes les plus proches du poste de travail qui connaissent le mieux les situations auxquelles la machine sera confrontée, la priorité des informations à traiter, etc... Par ailleurs, la machine ne remplace pas l'homme : les mises en relation, d'autant plus importantes que les tâches sont diversifiées et complexes (PME par exemple), supposent prise de distance par rapport au "programme" établi et créativité ; elles ne se feront que si quelqu'un y voit un intérêt ;
- du côté des travailleurs et de leurs représentants, de maîtriser au mieux son introduction, ce qui veut dire non seulement négocier ses conséquences sociales, mais aussi participer activement à la conception, pouvoir infléchir des choix de matériel ou d'implantation.

L'introduction des nouvelles technologies est donc un terrain où a priori divers acteurs ont intérêt à se rencontrer, se concerter et négocier.

Ces constats nous amènent à la question suivante : puisque l'outil informatique permet une plus grande flexibilité ; puisque tenir compte des personnes impliquées ou non dans son introduction est pour les uns un élément de saine gestion, pour les autres une possibilité d'infléchir sur le processus ; qu'en est-il de la négociation des nouvelles technologies en Belgique ? Le climat d'innovation suscité par les nouvelles technologies et l'introduction de l'informatique en particulier, engendre-t-il, est-il l'occasion de développer au sein de l'entreprise de nouvelles pratiques d'information, de concertation, de négociation et par là de nouvelles politiques sociales (concertées entre les partenaires) ?

Pour répondre à cette question, nous chercherons tout d'abord à percevoir la façon dont on négocie l'introduction des nouvelles technologies en

entreprise. Sur base de cette information, nous tenterons ensuite d'élaborer l'une ou l'autre réflexion et proposition qui tiendraient compte des difficultés actuelles liées à notre système de relations collectives de travail.

## PREMIERE PARTIE : COMMENT, EN BELGIQUE ET EN EUROPE, NEGOCIE-T-ON ACTUELLEMENT DE NOUVELLES TECHNOLOGIES EN ENTREPRISE ?

En fait, ni la Belgique, ni les autres pays européens ne disposent à l'heure actuelle d'un inventaire exhaustif qui permette d'avoir une vue représentative de ce qui se passe en entreprise. Deux études, l'une belge (1), l'autre européenne (2), peuvent cependant être de précieux indicateurs. Toutes deux ont travaillé sur base d'enquêtes sur le terrain auprès des parties signataires d'accords technologiques récents (ou de parties d'accords), ou de personnes clés au sein des entreprises qui avaient participé à la réglementation des changements. Nous ne retiendrons que les principales facettes qui s'en dégagent ; elles nous permettront, dans une seconde phase, d'aller plus avant dans notre réflexion.

### 1.1. EN BELGIQUE

#### 1.1.1. Le cadre légal : la convention 39 du CNT

En 1983, patronat et syndicats entamaient une concertation sociale sur ce thème après que chaque organisation ait consulté sa base par des congrès respectifs (3). Ils signaient le 13 décembre de la même année, après moultes péripéties, la convention collective n° 39 du CNT. Pour un bon nombre d'observateurs, "la montagne avait accouché d'une souris". En effet, même si cette

(1) HUYS Jan et VAN DER HALLEN Peter, *Technologie akkoorden in België* ?, KUL, Sociologisch Onderzoeksinstituut, 1986, 119 p.

(2) FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL, *Le rôle des parties concernées par l'introduction des nouvelles technologies*, Rapport de synthèse, Dublin, 1985, 136 p.  
Document d'information, Dublin, 1986, 20 p.

(3) BLAMPAIN, J., *La négociation nationale de l'introduction des nouvelles technologies en entreprise : le cas belge*, Dossier I.S.T., n° 6, 1984, pp. 138 à 203.

convention était relativement précise sur les procédures d'information et de concertation,

- d'une part, celles-ci étaient limitées ; ainsi : informer au minimum trois mois avant le début de l'implantation implique une rapidité de réaction extrême là où la plupart des décisions importantes sont déjà prises ;
- d'autre part, la définition trop vague de "nouvelles technologies" de "catégorie professionnelle" en limitaient la portée.

Cependant, vu l'état des relations professionnelles en Belgique et vu le constat que, même s'il y a une évolution ces dernières années, le conseil d'entreprise révèle les problèmes plus qu'il ne les structure et les résout (1), la convention a eu pour effet bénéfique :

1. d'attirer l'attention sur la spécificité du thème et son implication sur la vie de l'entreprise, sur le personnel ;
2. et surtout d'*inciter* les entreprises à *négoier* en leur donnant un cadre minimal de référence (le champ d'application de la convention étant flou, il est relativement facile de s'abstenir de négocier).

#### 1.1.2. Les accords signés par rapport à l'instrument légal

Nous ne reprenons pas ici les résultats de l'enquête, mais uniquement les constances que dégagent pour nous les auteurs en fin d'étude. Lorsque les auteurs ont débuté leur recherche, la convention n'était conclue que depuis quelques mois. Vu le faible nombre d'accords signés après sa mise en application, l'étude s'est élargie à ceux qui lui sont antérieurs ainsi qu'aux clauses incluses dans des accords plus globaux. Quinze accords ont été analysés qui englobent huit secteurs. Il convient d'en ajouter un seizième, signé depuis la fin de la recherche et qui est innovateur en quelques points (2).

---

(1) Cf. à ce sujet

GEVERS P., Ondernemingsraden in België, *Ondernemement*, 25<sup>e</sup> année 2, 1967, p. 77

et BEECKAMNS J., GEVERS P., *Arbeidsverhoudingen en zeggenschap, een longitudinale analyse*, 2 parties, Rapport F.K.F.O., U.I.A. ; cités par HUYS J. et VAN DER HALLEN P., *op.cit.*

(2) Il s'agit de l'accord intervenu à l'A.N.M.C. (Alliance Nationale des Mutualités Chrétiennes), signé en juin 85.

A. En quoi certains de ces accords sont-ils différents du cadre légal actuel

Dans le tableau ci-après, nous proposons de cocher les accords étudiés qui nous paraissent les plus originaux sur base des principaux thèmes de la convention.

	Convention	Quelques accords
1. Contenu	emploi, organisation du travail, conditions de travail	L'essentiel des conventions, surtout EMPLOI, sécurité, recyclage, réadaptation et formation complémentaire. Remarque : clause sur l'utilisation des informations individuelles de contrôle fournies par terminaux (ANMC)
2. Procédure 2.1. <i>Information</i> - Quand ?  - Nature	essentiel de la convention  min. 3 mois avant l'implantation  - sur la nature de la technologie  - facteurs justifiant l'introduction - conséquence sociales	n'a pas de priorité absolue  "avant toute décision", 4 mois avant l'implantation (Fabricable, VUM) 1 mois avant toute décision (ANMC) - idem ou moins précis (accords antérieurs) - clause de confidentialité
2.2. <i>Consultation, concertation, négociation</i> - Quand ?	- au plus tard 3 mois avant l'introduction.	en général idem pour quelques accords plus tôt : "dès étude et développement" (shipping and signaling services) - accord mutuel et planification, mais sur des conséquences bien précises de l'innovation technologique
3. Evaluation, Sanction	pas de licenciement (sauf motifs étrangers) sinon indemnités	évaluation pour Fabricable et VUM généralement pas de sanction prévue sauf : - possibilité de suspendre l'introduction pendant 3 mois max. (BBL) - non mise en oeuvre d'une N.T. (ANMC)



## B. La tendance générale

Par rapport à la législation en vigueur, on ne peut noter que peu d'éléments nouveaux, juste quelques précisions. Comme le signalent les auteurs de ce rapport :

- ces accords sont très défensifs : l'accent est mis plus sur les conséquences (point de vue quantitatif, point de vue qualitatif individuel) que sur la façon de gérer le changement ensemble (la convention portait sur les procédures de participation, les accords sur la sécurité de l'emploi) ;
- les textes sont vagues et généraux, concernent les "conditions générales d'application" sans distinction entre les types d'outils introduits, par exemple de la rapidité d'introduction (tentative d'explication : l'initiative (syndicale) vient d'en haut : secrétaire syndical commun - mêmes accords) ;
- il s'agit parfois d'une CCT particulière, mais, bien souvent, c'est un sous-ensemble d'une CCT plus large (accords 5.3.3. par exemple) ;
- on va vers la négociation lorsque celle-ci est pratique courante dans l'entreprise. Sinon, on a besoin d'un stimulus externe (la convention 39, l'expiration d'une CCT, etc...). Les auteurs concluent que ce qui reste fondamental, c'est le "dualisme institutionnel entre les matières sociales et économiques" (ou "la ligne de partage socio-économique"), les premières se négociant et dépendant surtout de la nature des informations transmises et de la façon de les gérer, les secondes relevant du pouvoir de décision du chef d'entreprise. Ce qui limite toute intervention dans le processus technologique et qui est en conflit avec la logique interne de l'informatisation.

### 1.2. EN EUROPE

L'étude de la F.E.A.C.U.T. (1) s'est penchée sur la façon d'arriver à un accord en entreprise et les formes d'implication. Elle concernait le Danemark, l'Irlande, l'Italie, le Royaume-Uni et la République Fédérale d'Allemagne. Les études de cas ont été choisies d'une part dans les secteurs les

---

(1) Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, *Le rôle des parties concernées par l'Introduction des Nouvelles Technologies*, Dublin, 1986, Rapport de synthèse (136 p.) et Document d'information (20 p.).

plus touchés par un type d'innovation technique qui tend à se généraliser et d'autre part à la condition que l'approche comprenne la participation. La comparaison était facilitée par le fait que, hormis le Danemark, la législation nationale constituait essentiellement des lignes d'orientation ou des recommandations.

Par rapport à la Belgique, on remarque que :

- les accords sont très variés, quant à leur forme, souvent globaux (cinq spécifiques sur deux) ;
- l'accent est mis sur la sécurité d'emploi ;
- la participation dépend surtout de l'habitude à négocier ; elle est la plus forte au moment de la mise en oeuvre (la direction ayant préalablement surtout envisagé des questions de politique commerciale) (1) et n'existe que sous pression syndicale.

Les auteurs dégagent en outre qu'il n'y a pas de stratégie cohérente avant l'étape de "mise en oeuvre", ni de la part des syndicats, ni de la part des cadres. Ainsi, l'implication est partielle, non structurée et même souvent inexistante dans certaines phases.

Quelques cas innovateurs ont cependant été épinglés. Nous y reviendrons par la suite.

### 1.3. SYNTHESE

Si l'on se base sur ces études, il apparaît tout d'abord que les accords sont très variés, très vagues, axés sur les conséquences sociales et surtout la sécurité d'emploi, et bien peu sur les procédures de participation.

---

(1) Ces taux de participation ont été étudiés par phase d'informatisation : phase de planification, de sélection et de mise en oeuvre ; chacune a fait l'objet d'un graphe dégageant le nombre de cas où il y avait : aucune participation, information, consultation, négociation, codétermination. La phase de planification se caractérise par l'absence d'implication à l'exception, dans certains cas (11), de diffusion d'informations. Dans la phase de sélection, la courbe évolue vers 8 cas d'information, 8 cas de consultation, celle-ci étant ponctuelle, sur des points précis. C'est dans la phase de mise en oeuvre que l'on retrouve un recours fréquent aux négociations (9) et aux consultations (7).

Par ailleurs, le processus d'implication du personnel est très faible et particulièrement tardif. La direction craint une participation plus hâtive dans le processus ; les syndicats, mais aussi les cadres, souhaitent plus d'informations et un plus grand contrôle sur l'impact (cf. les congrès), néanmoins, ils ne sont pas sûrs de la méthode à adopter pour atteindre ces objectifs (refus, en Belgique, de la co-gestion), et manquent de connaissances techniques.

Ainsi, comme le montrent ces données, il ne semble guère y avoir de politique sociale cohérente dans les entreprises. Il n'est très généralement pas tenu compte de l'importance, d'une participation active et collective à l'introduction des nouvelles technologies, vu la spécificité du thème et de ses implications.

- dès la phase décisive de conception (étude européenne) ;
- par le biais de notre système de relations collectives au sein des entreprises (étude belge).

Partant de ce constat et mettant l'accent sur les problèmes liés à notre système actuel de relations collectives, nous poursuivons ci-après notre réflexion en vue d'une ouverture possible.

## DEUXIEME PARTIE : REFLEXIONS

L'enjeu est important. Comme le dit souvent L. de BRABANDERE (1), allons-nous garder indéfiniment aux N.T. et à l'ordinateur cette place disproportionnée qui fait de lui le responsable ou allons-nous, nous hommes, utiliser notre créativité à maîtriser ce qui n'est qu'un outil et à en être responsable ?

Nous voudrions, dans cette deuxième partie, arriver à formuler une suggestion qui soit une brèche possible dans le mur actuel, suggestion qui devrait être affinée et "mise à l'épreuve" par ailleurs.

---

(1) de BRABANDERE L., *Enjeux éthiques des techniques de communication*, conférence donnée le 20 juin 86 à Rixensart (Adic et centre culturel de Froidmont).

Pour ce faire, il nous paraît important de tenir compte tout d'abord des problèmes actuels liés à notre système de relations collectives, lorsqu'on négocie l'introduction de nouvelles technologies en entreprise ; ensuite, de voir ce que nous apprennent des "expériences innovatrices" dans le domaine.

# 1. NEGOCIER L'INTRODUCTION DE N.T. EN ENTREPRISE, CE N'EST PAS SIMPLE !

Participer à l'élaboration d'un projet d'introduction de N.T. pose des questions fondamentales, comme jusqu'où va "la liberté d'entreprendre" (et donc le choix d'investissement) du chef d'entreprise ? De plus, des malaises surgissent, qui sont directement liés à notre système belge de relations professionnelles en entreprise. Celui-ci est en effet à la fois confronté à une problématique de crise (et donc d'évolution des rapports de force, du rôle de l'Etat, du corporatisme) et à une évolution des attentes des personnes (temps partiel et loisirs, besoin de participation directe, ...). Ainsi, négocier l'introduction des N.T., c'est aussi être face :

- à la technicité du sujet négocié : complexité de la technologie mais aussi ses implications dans tous les aspects de la gestion de l'entreprise et donc formation à la fois spécifique et pluridisciplinaire ;
- à la mise en cause de la représentativité des négociateurs ;
- à l'absence de nouveaux acteurs parties prenantes dans l'introduction, en tant que groupe à intérêts spécifiques, comme les cadres, les utilisateurs, et peut-être même les constructeurs ou les sociétés de conseil (SSCI) ;
- à un choix sur les modalités liées à l'information, à la concertation, à la négociation :  
par voie individuelle ou non ? par voie formelle (C.E., C.S.H., D.S.) ou par voie informelle (groupes de travail à appellations variées) ?  
moment ? contenu ? qualité de l'information transmise (manière dont elle est transmise, manière de l'utiliser) ? (1)
- à des stratégies précises liées à des objectifs globaux de choix de société : corporatisme ou solidarité, diviser pour régner ou volonté commune d'aboutir ?

---

(1) CALLEBAUT, R., *Expérience de revalorisation des structures de négociation existantes : la commission syndicale à la BBL*, dossier IST, n° 7, novembre 85, pp. 169 à 173.

## 2. COMMENT D'AUTRES ONT-ILS GERE CES PROBLEMES AVANT NOUS ?

Il y a fondamentalement deux façons de voir les choses. Ou bien on met l'accent sur les attentes individuelles des gens, on travaille au "cas par cas", on donne à chacun l'occasion de "jouer avec la N.T. pour se familiariser". C'est ce qu'on peut appeler la gestion individuelle du changement (qui va de pair avec une politique sociale axée sur l'individualisation). Ou bien on négocie le changement avec les travailleurs, regroupés en groupes de travail et de réflexion, en concertation avec leurs représentants syndicaux. C'est la participation collective tenant compte à la fois du cadre du système des relations collectives de travail et des attentes et suggestions collectives du personnel (utilisateurs, non-utilisateurs, cadres, employés, ouvriers).

En fait, la plupart des expériences se situent entre les deux. Je m'inspirerai aussi de ce que la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail a appelé "les cas innovateurs" (1), et suggère en outre au lecteur de se référer également à l'article de ce dossier, portant sur l'expérience belge à la BBL.

Ce qui est commun, dans ces différentes expériences, est que, d'emblée, la participation était chose normale : "les sociétés avaient l'habitude de demander l'avis de leur main-d'oeuvre et son intervention, et l'on considérait normal que la main-d'oeuvre s'intéresse aux questions touchant la société". Par ailleurs, on y discute ouvertement des objectifs de l'entreprise, entraînant parfois une modification de ceux-ci.

Les modalités d'application sont très variables. L'étude européenne constate :

- la création d'organes mixtes donnant leur accord, évaluant ou choisissant des politiques avant que les choix ne soient impossibles ou qu'on en sente les impacts ;
- l'organisation de consultations à différents niveaux pour évaluer la situation et les répercussions des changements ; les groupes représentatifs de l'ensemble de l'entreprise axés sur stratégie et politique, les groupes locaux discutant des détails pratiques de la mise en oeuvre ;

---

(1) Idem.

- la diffusion générale d'informations compréhensibles à un stade précoce ;
- des ordres du jour non fixés à l'avance.

Si nous regardons l'expérience de la BBL, nous remarquons que :

- il s'agit d'une commission syndicale à laquelle on a joint des experts appartenant au middle management, "créée suite à un contexte interne et externe perturbé" (1) ;
- d'instrument de contrôle de gestion, elle est devenue un instrument politique orienté vers les objectifs de continuité de la Banque ;
- elle joue un rôle de feedback pour la direction et de formation pour les délégués aux politiques et stratégies définies par la Banque.

L'étude européenne conclut ainsi : "si l'on regarde l'ensemble des études de cas, il ressort que la plus grande satisfaction était exprimée quand les attitudes respectives faisaient preuve de flexibilité (par opposition à une approche rigide et mécanique), quand des réunions régulières étaient organisées et quand l'accès aux prises de décisions stratégiques était ouvert".

### 3. LE COMITE D'EXPERTS : AIDE AU CONSEIL D'ENTREPRISE ET NON SUBSTITUTION (2)

Comme nous venons de le voir, les problèmes liés à la négociation des N.T. en entreprise sont vastes et nombreux, et les solutions apportées très variables.

Un outil qui peut aider les partenaires à négocier, sans se substituer à eux, est l'expertise technologique. Il a en tout cas l'avantage de pallier rapidement le problème de compétence de ces partenaires, et par là de les aider à mieux maîtriser le contenu de la négociation.

Notre but n'est pas ici une présentation exhaustive de ce qu'est un comité d'experts, de la manière dont il fonctionne et de ses modalités

- 
- (1) Remarquons que, souvent, l'esprit de participation de l'acteur syndical ou du travailleur en Belgique, et les innovations sociales qui en découlent, naissent après de longues périodes de fortes tensions sociales (cf. les ACEC, Glaverbel).
- (2) Sur base d'une étude de l'ARETE, l'expertise technologique pour le comité d'entreprise, Pour quoi faire et comment, Paris, 1985, p. 18.

pratiques. Il s'agit plutôt d'une ébauche de réflexion sur les limites de son rôle et de sa place dans l'organisation.

### 1.1. Son rôle : sait-on où il commence ? Sait-on où il finit ?

Le comité d'experts a pour rôle de renforcer la capacité d'analyse du commanditaire face aux problèmes posés par l'introduction ou la modification d'une "nouvelle technologie en entreprise". Contrairement à d'autres types d'expertises (par exemple comptable ou judiciaire), l'expertise "technologique" nécessite à la fois des compétences techniques en informatique, en organisation, en économie, en ergonomie, psychologie, sociologie, ... , sans oublier les qualités d'animateur et de négociateur, le cas échéant. Ces différentes facettes ne me paraissent pas pouvoir facilement être maîtrisées par une seule personne ; un comité s'impose donc. Le rôle demandé à chacun sera clairement défini par le commanditaire dès le départ. Par ailleurs, il me paraît opportun que l'analyse du comité d'experts porte sur l'ensemble de l'entreprise, même s'il n'y a qu'une partie qui, à court terme, est touchée par l'innovation. Enfin, à la compétence s'ajoute, d'office pour être efficace et éviter des discussions fermées entre experts, un rôle de formation des personnes concernées. Les limites de cette formation sont, elles aussi, à définir : le but est-il d'informer ces personnes des aspects négatifs du dossier, l'expert doit-il proposer des alternatives, aider à les mettre en oeuvre ?

Le rôle du comité d'experts dépend en fait, d'une part, du contexte dans lequel on se situe, comme par exemple l'état des relations au sein du conseil d'entreprise : conflictuelles, participatives, ... ; des moyens dont on dispose : moyens financiers, informations disponibles, ... ; de la situation économique de l'entreprise. Il dépend d'autre part du moment de l'intervention dans le processus d'informatisation. Ainsi (1), si l'expert intervient en amont du processus, lorsque les choix ne sont pas fixés, son analyse partira de la détermination des déficiences du système ; il pourra également éclairer les personnes sur un dossier technique avant tout projet. En cours d'élaboration du projet, il émet des recommandations et après la mise en place, il se prononcera sur la pertinence du système sur base d'une enquête auprès des utilisateurs et d'une analyse de ce système, et fera des propositions d'amélioration.

---

(1) ARETE, *op.cit.*

## 1.2. Sa place dans l'organisation

Elle est fonction également du type d'organisation et de la place qu'on lui assigne dans celle-ci ; par ce biais, elle dépend de la place assignée au commanditaire : est-ce l'ensemble du conseil d'entreprise ou l'un des partenaires ? En France, l'expert technologique est mandaté par le comité d'entreprise, d'une ou de plusieurs sections syndicales, mais le financement est pris en charge par l'employeur. Ainsi, vu la nécessité pour l'expert d'asseoir sa crédibilité auprès de la direction (pour fonctionner, l'expert doit être reconnu), plusieurs rencontres ont lieu lors de la négociation de la démarche et des conditions d'intervention entre S.S.E.-expert, C.E.-expert, direction-expert, direction-C.E.-expert (1). La prise en charge par le comité se fait alors de trois manières : soit par une commission de suivi, soit par la mise en place de stage(s) de formation, soit enfin par la participation directe d'un groupe de salariés (élus ou non) au travail de l'expert. Mais, diront certains (2), ces négociations avec plusieurs parties prenantes amènent de plus en plus souvent des employeurs à sous-traiter à l'expert une partie du travail de recherche et d'évaluation habituellement à leur charge.

Par ailleurs, faut-il prendre l'expert (les experts) à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ? L'expert interne à l'entreprise est particulièrement facilité dans la compréhension de l'aspect formel et informel de l'organisation et dans la collecte d'informations. Il est cependant fortement impliqué dans les relations de travail, ce qui le limite dans sa tâche de "négociateur" (3). En effet, il se situe dans une relation hiérarchique de longue date entre le directeur et les utilisateurs ; il a dû prendre position par rapport à l'acteur syndical. Enfin, il est un cadre ; comme les autres cadres, il vit dans une position intermédiaire, mais se trouve, par l'expertise, privilégié par rapport aux non-experts : reconnaissance de sa compétence, formateur, animateur, élargissant en outre son pouvoir sur l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, Yves LASFARGUE, (dans "Comment les travailleurs peuvent-ils contrôler les investissements informatiques", *cadres CFDT*, n° 290, oct. 79, p. 52), reprenant Sainsaulieu, montre comment la mise en place des systèmes

(1) ARETE, *op.cit.*, p. 30 et suivantes.

(2) KELLER J., *Les syndicats et les nouvelles techniques*, Bulletin de la FAR, janvier-février 85, p. 3 à 25 (ici p. 13).

(3) Négociateur entre les différentes tendances au sein du groupe commanditaire, ou négociateur en tant que personne apportant des éléments utilisables directement lors d'une négociation.



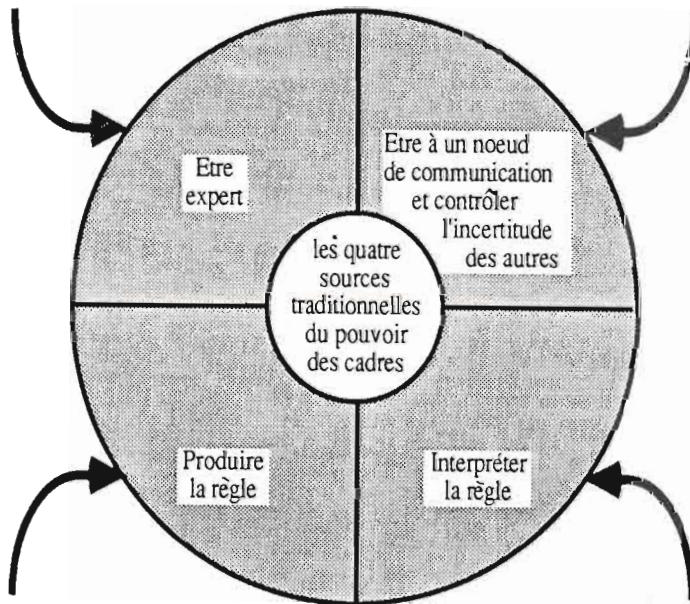
informatiques bouleverse le rôle des cadres en créant un mouvement de surqualification-déqualification :

- *surqualification* de ceux qui participent à la conception des systèmes informatiques (le comité d'experts ici) ;
- *déqualification* de ceux qui les utilisent sans pouvoir les modifier :

### EVOLUTION DU POUVOIR DES CADRES

Ceci reste vrai pour les cadres techniques mais pour les cadres administratifs seul le concepteur du système informatique garde son pouvoir d'expert

Avec la diffusion généralisée de l'information (par exemple, par photocopie, etc.), le cadre n'est plus un point de passage de l'information montante ou descendante



Seuls les concepteurs mettent en forme la règle (les procédures) qui est figée sous forme de programme. Demander à un cadre d'expliquer les procédures qu'il utilise, c'est lui prendre son savoir pour l'intégrer au programme de l'ordinateur.

La règle se transforme en règle déterministe en devenant programme. Plus personne n'interprète la règle sauf pour réparer les erreurs grossières et régresser les cas "tordus" et imprévus

L'expert extérieur connaît mal l'entreprise et particulièrement les relations sociales informelles ; vu sa difficulté à obtenir des informations, il pourrait vite se contenter d'informations générales considérées par le commanditaire comme banales. Il reste cependant le confident potentiel, neutre a priori, qu'on a intérêt à convaincre, ce qui le facilite dans sa tâche.

La place du comité d'experts dans l'organisation dépend aussi du moment de son intervention. Ainsi, parfois y fait-on appel au coup par coup, parfois demande-t-on une intervention échelonnée dans le temps. La répartition au sein du comité dépend des nécessités et se décide au préalable avec le commanditaire.

Enfin, l'essentiel est que, par rapport aux organes de concertation, le comité d'experts n'est en rien un groupe fermé de discussion ou un groupe de pression qui représenterait soit le commanditaire, soit les cadres éventuellement. Il est aide et non substitution au conseil d'entreprise ou au partenaire concerné.

### 1.3. Les modalités pratiques

Nous n'approfondirons pas ce point ici, simplement parce que les moyens et méthodes d'intervention à la portée des experts sont très nombreux et diversifiés. Signalons cependant, que l'ARETE (1) sous le titre "Comment définir la 'mission d'expertise' ?" précise une série de "points à négocier avec l'expert sur la démarche et les conditions d'intervention", et signale à ce sujet que cela suppose d'une part que le comité d'entreprise fasse le lien avec la base et d'autre part qu'il comprenne le rapport des experts.

En fait, les modalités sont déterminées par le contexte de l'entreprise et il importe que ces modalités soient une réponse précise à ce contexte.

## CONCLUSIONS

### Avantages et limites d'un comité d'expert et considérations générales

L'analyse de la négociation des nouvelles technologies en entreprise nous a fait percevoir la non-maîtrise des multiples facettes de cette négociation par les partenaires sociaux. Nous nous sommes alors penchés sur une ébauche de solution : le comité d'experts. Qu'en conclure maintenant ?

---

(1) ARETE, *op.cit.*, pp. 24 à 30.

Le comité d'experts comporte un certain nombre d'avantages : il permet :

- de préciser des informations, des intentions, des objectifs et des nouvelles contraintes liées à l'introduction de technologies nouvelles ;
- de tenir compte de tous les points de vue et intérêts en jeu ;
- de multiplier les lieux de négociation, ou d'améliorer les lieux existants en étant un relais dans le problème de compétence qui rassemble des informations utiles, suffisantes, non surabondantes, stratégiques avec la capacité de les choisir et les traiter ;
- d'aider à la négociation du contenu et des modalités dans la formation ;
- d'être globalement une pression sur les constructeurs en vue d'adapter la technologie aux besoins des utilisateurs et des entreprises (et non l'inverse) et, plus précisément, grâce à un plan informatique précis, d'intervenir sur l'architecture des réseaux ou l'organisation du travail.

Enfin, si le comité d'experts ne règle pas le problème de représentativité et de participation plus directe des salariés aux décisions de l'entreprise, il ne court-circuite en rien le conseil d'entreprise et considère les partenaires sociaux dans l'entreprise comme les acteurs à part entière de la négociation.

Ses limites sont finalement liées fondamentalement à la volonté des parties de gérer le plus équitablement possible des intérêts divergents, volonté qui suppose une attitude ouverte redéfinissant, si besoin en est, les objectifs de l'innovation et cette innovation elle-même.

Une interrogation subsiste cependant : toutes les expériences de comité d'experts semblent, à ma connaissance, faire évoluer les relations professionnelles en entreprise d'une notion de conciliation d'intérêts divergents et par là de conflit, de contrôle des investissements en nouvelles technologies dans le but d'infléchir le droit de décision du chef d'entreprise, à celle de formation des négociateurs et de co-gestion des problèmes économiques et sociaux dans l'entreprise, de consensus à la manière scandinave (japonaise ?). Si cette évolution se confirme, elle risque de modifier fondamentalement la dynamique actuelle de notre système de relations professionnelles en Belgique. Les partenaires en sont-ils conscients ? Est-ce une politique voulue par tous ou partiellement subie ?

## **POSITION DES ACTEURS SOCIAUX**

## **Interview de M. J. Van Holm**

J. Blampain et E. Saussez

J. VAN HOLM est Directeur-adjoint à la Fédération des Entreprises de Belgique.

## Interview de M. J. Van Holm

J. Blampain et E. Saussez

Q. Nous partirons de diverses constatations : un accord vient d'être signé au Conseil National du Travail pour l'aménagement du temps de travail ; le nombre de statuts dits précaires a tendance à augmenter.

N'y a-t-il pas, de plus en plus, dans nos entreprises, deux types de personnels :

1. le "traditionnel" (que nous qualifierons de "noyau dur"), dont la caractéristique principale est la relative stabilité de l'emploi par l'intermédiaire d'un contrat à durée indéterminée avec les avantages qui y sont liés (préavis, ...) ;
2. les travailleurs à la "périphérie" (intérimaires, stagiaires ONEM, contrats à durée déterminée, ...), qui se caractérisent par une grande précarité de leur emploi.

Ne risque-t-il pas d'y avoir une dualisation du personnel dans nos entreprises ? Cette situation ne risque-t-elle pas de poser de graves problèmes, voire de devenir insupportable à long terme ?

R. Je ne nie pas qu'il y a une dualisation accrue lorsqu'on regarde l'ensemble des travailleurs occupés. Je voudrais cependant remarquer que le développement général des "statuts précaires" se situe essentiellement dans le secteur public et dans le secteur privé subsidié. Le plus grand volume de travailleurs à statut précaire est celui des chômeurs mis au travail, des TCT et CST qui se retrouvent dans les services de l'état d'une part, et dans toutes sortes d'organismes privés n'ayant rien à voir avec le secteur privé au sens économique strict (ASBL, organisations socio-culturelles, organisations syndicales, etc...).

Ces "entreprises" - qui vivent dans beaucoup de cas, il faut l'admettre, des subsides de l'état - disposent d'une flexibilité surtout en coût du travail dont les vraies entreprises du secteur privé ne peuvent que rêver ...

Je constate toutefois avec satisfaction qu'il y a un développement, aussi dans le secteur privé, du travail à temps partiel, qui bénéficie d'ailleurs depuis quelques années d'un statut équivalent à celui du travail à temps plein.

- Q. *Ne pensez-vous pas cependant que le recours à des statuts précaires va se développer ?*
- R. Il y a certes le besoin des entreprises de mieux gérer l'effectif du personnel qu'auparavant. Tout le monde peut constater que la situation économique a changé. Beaucoup d'entreprises n'ont plus eu d'autres solutions que de comprimer le "coût du travail" d'ailleurs extrêmement élevé en Belgique par rapport à nos principaux concurrents. Beaucoup de ces pays - comme la France par exemple, avec le recours aux contrats à durée déterminée - ont mis en place des instruments permettant une plus grande souplesse pour les entreprises.

En Belgique, nous avons surtout mis l'accent sur les coûts à l'embauche. La loi de redressement de janvier 1985 a doublé les périodes d'essai des employés.

En effet, c'est lorsqu'un travailleur entre dans l'entreprise qu'il faut avoir un temps suffisamment long pour apprécier sa valeur par rapport au coût du salaire payé par l'employeur, en particulier pour les employés d'un certain niveau.

Reste tout le problème du salaire minimum qui, lui aussi, est bien plus élevé chez nous qu'à l'étranger. Nous ne disons pas que le revenu net serait trop élevé pour tel travailleur, mais que le coût global est un frein certain à l'embauche. Sans ce frein, le développement de beaucoup d'activités qui ne requièrent pas nécessairement un niveau de formation élevé serait certainement assuré essentiellement par de petites et moyennes entreprises. Au coût actuel, le gain net économique à espérer ne justifie pas la création de nouveaux emplois.

Vous pouvez d'ailleurs en voir un début de preuve justement dans le secteur privé subsidié dont je viens de parler.

Une réflexion encore : le niveau élevé du salaire minimum comme d'ailleurs des salaires en général n'aurait-il pas comme effet de privilégier plutôt le "noyau dur" des travailleurs ayant un emploi au détriment des autres (jeunes, femmes, personnes âgées) ? Comment expliquer par exemple qu'il y a eu et qu'il y a encore aujourd'hui plus de personnes ayant un travail dans les groupes d'âge de grosso modo 30 à 50 ans qu'avant la crise ?

- Q. *L'aspect précarité oppose à la fois une nouvelle formation très régulière des personnes et le risque de démotivation du travailleur qui n'investit pas ou moins. N'est-ce pas aussi coûteux pour l'entreprise ?*
- R. Il ne faut pas être trop pessimiste. Dans une époque où l'on trouve très difficilement un emploi, il y a encore des personnes qui y voient un intérêt, même pour une durée très limitée. De la sorte, l'on se retrouve "dans le circuit". C'est très important pour ceux qui veulent s'y intégrer. Cette remarque ne vaut pas pour les circuits très négatifs qui se situent hors du marché "normal" du travail, tels que les CST, TCT, etc ... dont ils savent très bien, à l'avance, que cela ne mène à rien. Et c'est le plus grand nombre. Je crois que même un intérim ou un stagiaire ONEM dans une entreprise peut souvent déboucher sur un emploi stable dans une entreprise. Dans le cas précis des stagiaires ONEM, par exemple, 80 % d'entre eux sont, engagés par après dans le cadre d'un contrat de travail à durée indéterminée, si on ne se limite au moins au vrai secteur privé, comme je l'ai dit. Et cela, même si les entreprises n'ont pas, à l'origine, demandé ce stage auquel elles se sont bien adaptées. Ce régime a largement été intégré dans le système traditionnel de rotation du personnel et donc, de recrutement.
- Q. *Et l'intérim ? N'y a-t-on pas plus recours dans le cadre du recrutement où il jouerait une nouvelle forme de clause d'essai ?*
- R. Certes, cela se pratique parfois. Mais, de façon que je qualifierai "expérimentale" car peu développée. La règle reste le recours à l'intérim afin de remplacer un travailleur absent. Au retour de celui-ci, l'intérimaire repart. Il ne faut pas perdre de vue que l'intérim se traduit par un coût élevé pour l'entreprise. Cette formule ne peut être attrayante si elle est définitive. De plus, l'utilisateur d'un intérimaire doit prendre l'engagement de ne pas débaucher.
- Q. *Au niveau du recrutement, l'on constate :*
- *l'utilisation de méthodes "moins ou pas scientifiques" qui, souvent, correspondent à des modes ;*
  - *l'utilisation de critères qui ne sont pas nécessairement fonctionnels pour le poste à pourvoir (ainsi, le trilinguisme ou l'informatique qui ne sont pas nécessairement requis dans la pratique). Nous pourrions aussi citer des facteurs de culture générale ou de conformisme social.*



- R. Il s'agit parfois, pour le second point, d'une certaine façon de prévoir les besoins futurs, l'évolution possible de la fonction. Il faut aussi y voir l'effet de la loi du marché. Quand il y a une telle offre de main-d'oeuvre par rapport à une faible demande, on augmente les exigences d'accès à l'emploi.

Ainsi, l'on pourrait citer l'exemple actuel du manque d'A2. Ce n'est pas nécessairement le signe d'une pénurie, mais plutôt la conséquence du fait qu'ils ont été recrutés là où ils ne devaient pas l'être. On a engagé des A2 à la place d'A3. C'est la loi du marché, même s'il y a certaines limites : je ne vais pas engager un universitaire pour occuper un poste de secrétaire.

On enregistre aussi une tendance des entreprises à rechercher les personnes immédiatement aptes à occuper la fonction. Maintenant, vu le coût élevé de la main-d'oeuvre, il faut être apte pour la fonction très vite après l'entrée dans l'entreprise. Elles sont d'ailleurs beaucoup moins tentées qu'avant de supporter les coûts de formation des nouvelles recrues.

- Q. *Et l'investissement de la FEB au niveau de la formation ? L'adéquation école-entreprise ?*

- R. Comme je viens de le dire, la tendance actuelle est à rechercher la personne qui convient immédiatement et qui a donc la formation de base requise. Il s'agit là d'une modification des attitudes par rapport à la situation d'il y a 10 ans. Pourtant, ce n'est pas toujours celui qui a le diplôme qui sera le plus apte à l'emploi.

Mais, vu le coût ...

A côté de cela, notre système éducatif mène encore trop souvent à des formations qui n'ont plus aucune utilité. Il y a une pléthore d'exemples : les sections de coupe et couture simple, les puéricultrices, les éducateurs(trices). Or, ces systèmes scolaires existent et défendent leur survie.

L'enseignement même ne souffre-t-il pas trop du poids de l'institution qui l'organise ?

- Q. *Parlons des nouveaux modes d'intégration du personnel dans les entreprises. On cite souvent actuellement la culture d'entreprise, l'identité*

*d'entreprise, la participation, l'actionnariat, ... D'où quelle démocratie dans l'entreprise future ? Crée-t-on de nouvelles bases pour la participation des travailleurs ?*

- R. Je crois que le problème général de la participation est un peu en sourdine actuellement. On tente surtout de rendre le travail plus attractif pour le travailleur. On opte pour la polyvalence dans l'entreprise. Je ne sais exactement si cela correspond à un besoin de rationalisation qui voudrait que l'on ait le nombre requis pour assouplir la production. C'est un facteur économique qui nous guide, particulièrement dans l'industrie.

Qui dit polyvalence plus grande, dit travail plus intéressant, et donc la possibilité d'une plus grande motivation pour les travailleurs.

Il y a beaucoup d'expériences de cette participation directe. Ce n'est pas la participation institutionnelle. Cette participation est beaucoup plus liée au travail direct du travailleur. L'autre aspect de la participation est, actuellement, fort en sourdine.

Ce qui me motive le plus est de mener des recherches sur la possibilité de réserver une partie des salaires afin de valoriser le mérite, la qualification personnelle du travailleur. Mais il convient de le négocier avec les syndicats moyennant des garanties. De toute façon, il faudrait assurer une protection minimale pour tous les travailleurs. Mais l'on ne peut pas demander que les uns soient aussi efficaces que les autres. Les différences individuelles existeront toujours. Cela n'empêche qu'il conviendrait de valoriser ces différences. En effet, notre système des salaires actuel est beaucoup trop rigide et s'apparente trop à celui qui est appliqué dans les services publics : il suffit d'avoir tel âge et tel diplôme pour avoir droit à tel salaire, indépendamment du travail fourni. Il faudrait veiller à ce qu'une frange des salaires soit diversifiée en fonction de certaines caractéristiques liées au travail. Dans cette matière, nous ne sommes encore nulle part.

C'est ce que fait par contre le gouvernement anglais. Le Ministre de l'Emploi de ce pays a proposé de réserver 20 % du salaire à ce genre de flexibilité. Il va peut-être un peu trop loin, mais c'est dans ce sens que nous devrions aller.

- Q. *Imaginez-vous un système qui veille à éviter la subjectivité de l'évaluation ? Il existe actuellement des critères précis. Alors, si l'on modifie, l'on risque de se retrouver sans rien.*
- R. Evidemment. Mais il n'empêche qu'il faut trouver un nouvel équilibre tout en garantissant un minimum. On ne peut perdre de vue qu'il y a trop de rigidités et d'automatismes injustifiés dans le système actuel. N'est-il pas décourageant, pour les travailleurs méritants, de percevoir le même salaire que celui qui l'est moins ?
- Q. *Donc, l'objectif de la flexibilité telle que vous le décrivez vise surtout la motivation du travailleur et non pas une diminution de la masse salariale ?*
- R. Nullement, bien évidemment. Cela pourrait d'ailleurs, à mon avis, se faire dans le cadre d'une négociation avec les organisations syndicales afin de fixer la marge de flexibilité. Quant aux critères d'évaluation, nous pourrions nous référer aux travaux de spécialistes en la matière (psychologues, cardiologues, ...).
- Il convient d'éviter l'arbitraire de certains chefs et d'imaginer des procédures de défense du travailleur.
- Il n'empêche que l'idée en soi est valable et qu'elle ne doit pas être rejetée. Un système qui nivelle tout le monde n'est pas toujours la meilleure solution.
- C'est le cas actuellement. Nous devons à nouveau valoriser l'effort personnel.
- Q. *N'est-ce pas plus valable pour les travailleurs "non directement productifs". Les primes ne sont-elles pas déjà fort répandues en ce qui concerne les travailleurs de la production ?*
- R. Certes, mais ces primes ont un caractère automatique. Par exemple, si vous travaillez le samedi, vous avez droit à une prime, quel que soit le travail fourni. Je les perçois plus comme des éléments du salaire que comme des primes.
- Q. *C'est un peu le cas des cadres.*
- R. Oui. Mais dans cette idée de développer une plus grande flexibilité salariale, il n'y a pas que l'aspect de valorisation du mérite personnel comme

motivation. Il y a aussi le souci de réaliser une forme de participation des travailleurs comme co-responsables des résultats de l'entreprise.

Q. *Une plus grande intégration, participation à l'objectif de l'entreprise ?*

R. Oui. Je ne crois cependant pas que nous soyons dans une société fort ouverte à ce genre d'idée. Il faut tenir compte des caractéristiques de notre pays : des entreprises avec une mentalité familiale, une nette scission entre les employeurs et les travailleurs qui ont toujours estimé n'avoir aucune responsabilité dans l'entreprise, qu'elle aille bien ou mal. C'est peu conciliable avec ces nouvelles idées qui se développent actuellement, telle que la participation aux bénéfices. Sur ce point, beaucoup de pays sont plus loin que le nôtre. Cela suppose une ouverture nettement plus grande tant chez les travailleurs que chez les employeurs. Une confiance réciproque doit s'installer. Il faudra créer, de façon concertée, une ouverture plus grande au sein des entreprises, afin de permettre ce type de formule.

Q. *Effectivement, les nouvelles politiques sociales vont dans ce sens.*

R. Nous sommes vraiment à l'aube de pareilles réflexions en Belgique, car il n'y a pas d'intérêt direct du travailleur pour ce genre de formule chez nous. On peut y voir l'effet de la structure de notre société mais aussi de l'attitude développée par les organisations syndicales.

Q. *N'est-ce pas dû au fait que notre système de relations industrielles s'est formé de façon très précise et qu'actuellement, il y a des éléments qui ne fonctionnent plus normalement : de nouveaux acteurs pourraient entrer dans la négociation, le contenu des négociations peut être extrêmement technique et mal maîtrisé par les partenaires (exemple : lors de l'introduction de nouvelles technologies) ? Une certaine frange du patronat choisit alors la voie de la participation directe. Mais ces modes de participation directe ne se limitent-ils pas à négocier avec le travailleur les conditions de son poste de travail, c'est-à-dire au cas par cas, sans une vision globale de l'entreprise ? Le danger n'est-il pas que l'on ait l'impression que ces mécanismes pallient le système de relations industrielles global actuel, alors qu'il ne le fait que partiellement ?*

R. Je dirais que beaucoup d'employeurs réalisent aujourd'hui qu'ils ont trop négligé leur propre responsabilité d'information directe des travailleurs sur les conditions de travail tant en général qu'au niveau du poste de travail de chaque travailleur individuellement. C'est un domaine et une fonction qui ont souvent été laissés aux organisations syndicales. Par contre, beaucoup d'entreprises investissent pas mal d'heures pour exposer la vision globale de l'entreprise ... dans le cadre, à nouveau, des informations à fournir aux organes de représentation des travailleurs dans l'entreprise. Les employeurs devraient certainement faire un effort pour s'assurer que les travailleurs reçoivent une information correcte et complète de la vie de l'entreprise.

Q. *Nous pensions au désir que l'on estime un minimum son travail, de développer des alternatives à cet égard. D'ailleurs, un patronat que nous qualifierions "d'avant-garde" l'accepte par la création des cercles de qualité.*

R. Je crois plutôt à la situation inverse. Selon moi, ce n'est pas l'intérêt du travailleur qui a suscité ces techniques, mais bien les entreprises elles-mêmes.

En effet, vu les difficultés actuelles de notre société, les travailleurs ne recherchent pas le risque.

De leur côté, par contre, les entreprises recherchent une meilleure qualification de leurs produits et une organisation efficiente des moyens dont elles disposent. Ce sont ces facteurs qui sont à la base de ce mouvement.

Quand on observe le fonctionnement des conseils d'entreprise, l'on constate que c'est l'emploi tant des délégués que des travailleurs qui suscite le plus d'intérêt.

Ceci explique le manque d'intérêt pour le thème de la participation qu'il s'agisse de la participation-coopération ou de la participation-contestation. Cette situation est liée à la crise économique.